

EL ARTE DE LA GUERRA

Guia de aplicacion de los principios basicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporaneos.

Por Lazaro Droznes

Sun Tzu

autodesarrollo.com
Videos para la formación laboral y gerencial

INDICE DE CONTENIDOS

Prólogo

El ARTE DE LA GUERRA fue escrito por SUN TZU, en China, hace 2000 años y es el primer intento conocido de formular una base racional para el planeamiento y conducción de operaciones militares.

Las frases sabias con formato de aforismo, que constituyen el núcleo de esta obra, han sido fuente de inspiración para los profesionales militares contemporáneos, como así también para los líderes de empresas cuyas actividades se realizan en un ambiente de competencia.

Las actividades competitivas presentan grandes similitudes con los conflictos planteados por la guerra. El modo poético y ambiguo reflejado por Sun Tzu ha sido aprovechado por los gerentes contemporáneos para aplicar muchos de sus conceptos en la conducción de las organizaciones modernas de negocios.

El lenguaje ha adoptado muchas expresiones de la guerra y las ha incorporado a sus acciones cotidianas:"campo de batalla", "ataque", "emboscada", "tierra de nadie" o "guerrilla" son expresiones de uso habitual en el mundo corporativo. Históricamente, los ejércitos y las empresas exitosas han tenido mucho en común: cuidadosa preparación, velocidad, uso de los recursos donde generen mayor impacto, movilidad, flexibilidad, y firmeza.

Las ideas de Sun Tzu son convertibles en conceptos de negocios que son claros para poner en práctica y obtener el éxito.

El objetivo de la lectura de EL ARTE DE LA GUERRRA es tomar conciencia por medio de diversos ejemplos y pensamientos de las diferentes maneras en que se pueden aplicar las estrategias en los negocios y comprender la influencia que tienen nuestras decisiones.

El libro despliega seis principios estratégicos que se describen a continuación:

1. Gane todo sin combatir.

Sun Tzu dijo:

"Tu meta debe ser tomar intacto todo lo que hay bajo el cielo. De este modo tus tropas no se agotarán y tu victoria será total. Éste es el arte de la estrategia ofensiva".

"Porque obtener cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Someter al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad".

"Sustituye las banderas y estandartes de tu enemigo por los tuyos, mezcla sus carros de guerra con los propios y móntalos.

Trata bien a los cautivos y atiéndelos. Esto se llama ganar una batalla y convertirse en el mas fuerte".

El objetivo de una empresa es habitualmente capturar una porción dominante de su mercado. En el contexto de los negocios "tomar intacto todo lo que hay bajo el cielo para que la victoria sea total", significa que sus batallas por el dominio del mercado no debe destruir la rentabilidad de la industria

Es decir, capturar el mercado sin destruirlo

Es posible "ganar sin combatir" de muchas maneras. La investigación de las industrias competitivas han demostrado que las acciones sutiles, indirectas, menos notorias, tienen menos probabilidades de provocar respuestas de la competencia. Cualquier acción exitosa que retrase o no provoque una respuesta de la competencia dará como resultado una ganancia de participación en el mercado por parte del atacante.

2. Evite la fortaleza y ataque la debilidad

Sun Tzu dijo:

"Pues un ejercito puede compararse con una corriente de agua, por que así como el caudal que fluye evita las alturas y corre presuroso hacia las tierras bajas, así un ejército evita la fortaleza y ataca los objetivos más débiles".

"Si puedes marchar mil li sin fatigarte es porque viajas por donde no hay enemigo. Adéntrate en la nada, acomete contra el vacío, rodea lo que defiende, asáltalo donde no te espere"

"Cerca del campo de batalla, esperan al enemigo que viene desde lejos; frente a un ejército descansado, un enemigo exhausto; frente a tropas bien alimentadas, otras hambrientas. De éste modo, solo se necesita poca fuerza para lograr mucho".

"La invencibilidad radica en la defensa; la posibilidad de la victoria, en el ataque".

En un contexto de negocios es mucho mas productivo atacar los puntos débiles de su competidor que atacar sus fortalezas. Atacar la debilidad es aprovechar los recursos limitados de su compañía; atacar la fortaleza es desperdiciarlos. Atacar la debilidad acorta el camino que conduce a la victoria; atacar la fortaleza lo alarga. Atacar la debilidad aumenta el valor de su victoria; atacar la fortaleza lo malgasta .

Su compañía también puede "adentrarse en la nada acometer contra el vacío y rodear lo que defiende", creando nuevos productos, atacando nichos del mercado o ingresando en nuevos mercados geográficos.

Para implementar estas ideas es fundamental determinar los puntos débiles y fuertes de la competencia, como así también los propios.

3. Engaño y conocimiento previo

Sun Tzu dijo:

"*La razón por la que el príncipe preclaro y el general sabio conquistan al enemigo siempre que actúan y sus hazañas sobrepasan las de los hombres comunes y corrientes, es el conocimiento previo"*

"El que ignora los planes de los estados vecinos no puede pactar sus alianzas oportunamente; si ignora las condiciones de las montañas, bosques, desfiladeros peligrosos, pantanos y ciénegas no puede encabezar la marcha de un ejército; si no hace uso de los guías naturales del lugar, no puede adquirir las ventajas del terreno. Basta que un general ignore sólo uno de los tres asuntos para considerarse inepto para comandar los ejércitos de un rey hegemónico"

"Todas las guerras se basan en el engaño. El enemigo debe ignorar dónde me propongo librar la batalla, porque si lo ignora deberá estar preparado en muchos lugares; y cuando se prepara en muchos sitios, sólo tendré que combatir a unos cuantos hombres en cualquiera de ellos".

En un contexto de negocios el conocimiento previo es la información y profunda comprensión de lo que se relaciona con sus competidores: sus fortalezas, sus debilidades, sus planes, su gente.

Intentar penetrar mercados con poca información es un error. Hay que reunir la máxima información sobre el mercado y los principales jugadores. También es necesario averiguar los nombres de los ejecutivos que dirigen la competencia, en que universidad se graduaron, que experiencias los han formado, dónde obtienen su información, cómo consideran la industria, el grado de riesgo que están dispuesto a correr, la importancia que las diferentes metas de negocios revisten para ellos y qué ambiciones tienen. Es impòrtante conocer si dentro de la empresa hay desacuerdos sobre la estrategia que puedan explotarse.

4. Velocidad y preparación

Sun Tzu dijo:

"La velocidad es la esencia misma de la guerra. Aprovecha la falta de preparación del enemigo; viaja por rutas inesperadas y atácalo donde no esté prevenido".

En un contexto de negocios la velocidad es útil para conservar la iniciativa. Aquel que puede conservar la iniciativa obtendrá el éxito en la competencia.

La propia naturaleza de la competencia es el cambio constante. Para sobrevivir y prosperar en el mundo dinámico y caótico es necesario que una compañía actúe con máxima celeridad..

La velocidad es esencial para poner fuera de equilibrio a la competencia y conservar la iniciativa. La velocidad unida al engaño genera una sorpresa inicial en la competencia de la que es difícil recuperarse. Una sucesión de iniciativas sorpresivas e inesperadas lleva a la parálisis y la pérdida de la moral por parte de la competencia.

5. Influya en su oponente

Sun Tzu dijo:

"Por tanto aquellos que son duchos en el arte de la guerra atraen al enemigo al campo de batalla y no se dejan llevar ahí por él".

"No presiones al enemigo hasta acorralarlo. Cuando las bestias salvajes están acorraladas luchan con desesperación. ¡Cuánto mas cierto es esto de los hombres! Si saben que no tienen opción se batirán hasta la muerte".

En un contexto de negocios es importante estar en la posición de poder fijar las reglas de la competencia. Llevar al competidor al campo que nosotros hemos elegido y no dejarnos llevar al que él prefiere. Es preciso enfrentar a la competencia en el tiempo y lugar que hemos elegido nosotros.

El objetivo es fundamentalmente enfrentar la mente, los procesos de pensamiento y voluntad del equipo gerencial de la competencia.

Un factor básico para desarrollar esta estrategia son las alianzas. Siga las siguientes reglas:

- Sepa como conservar una alianza
- Sepa como y cuando terminar una alianza.
- Evite atacar alianzas poderosas.
- Evite aliados que generen desconfianza.
- Use con habilidad a sus propios aliados.

- Impida que sus competidores se unan
- En caso de ataque, primero separe a su competidor de sus aliados.

6. Liderazgo fuerte

"Y por esto el general que no busca la gloria personal cuando avanza, ni se preocupa por evitar el castigo cuando retrocede, sino que su único propósito es proteger a la población y promover las mejores causas de su soberano, es la joya preciosa del Estado... pocos se encuentran de este temple".

En el contexto de negocios es importante el liderazgo centrado en los objetivos del negocio y en el bienestar de la gente, no en las necesidades personales del líder. Estos los líderes son excepcionales y difíciles de encontrar por su disposición a anteponer las necesidades de los demás a las propias y poseer un carácter fuerte y templado. Son la “verdadera joya de una organización”.

Los dejamos pues en compañía de Sun Tzu. Recomendamos durante la lectura de cada concepto reencuadrar cada uno en un contexto de negocios y reflexionar acerca de cómo traducirlos en acciones e iniciativas exitosas.

I. Analizando los planes de guerra

Sun Tzu dijo:

1. El arte de la guerra es de vital importancia para el Estado.

2. Es una cuestión de vida y muerte, un camino que lleva a la seguridad o a la ruina. Por lo tanto, es un tema de reflexión que no puede de ninguna manera dejarse de lado.

3. El arte de la guerra, entonces, está gobernado por cinco factores constantes que debemos tener en cuenta al tratar de determinar las condiciones existentes en el campo de batalla.

4. Estas condiciones son: (1) *La Ley Moral*; (2) *El clima*; (3) *La Tierra*; (4) *El Comandante;* (5) *La Organización*.

5. La *Ley Moral* hace que la gente esté completamente de acuerdo con el conductor, de tal manera que lo seguirán sin tener en cuenta sus propias vidas y sin dejarse amedrentar por ningún peligro.

6. *El Clima* significa la noche y el día, el frío y el calor, los tiempos y estaciones.

7. *La Tierra* abarca las distancias, grandes y pequeñas; el peligro y la seguridad; el espacio abierto y los angostos pasadizos; las oportunidades de vida y muerte.

8. *El Comandante* representa las virtudes de la sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y rigor.

9. Por O*rganización* se debe entender: la conducción del ejército con sus correspondientes subdivisiones, las graduaciones de rango entre los oficiales, el mantenimiento de los caminos para las provisiones del ejército y el control del gasto militar.

10. Todos los generales debieran estar familiarizados con estos cinco conceptos fundamentales: aquel que los conozca saldrá victorioso, el que no, fracasará.

11. Por lo tanto, cuando estemos meditando sobre las condiciones militares, tomemos esos conceptos como base de comparación con nuestro oponente y formulemos estas preguntas:

12. 1) ¿Cuál de los dos soberanos está imbuido de la ley Moral?
    2) ¿Cuál de los dos generales tiene mayor habilidad?
    3) ¿Sobre quién recaen las ventajas derivadas del Clima y la Tierra?
    4) ¿En cuál de los dos bandos existe mayor disciplina?
    5) ¿Qué ejército es más poderoso?
    6) ¿Quién dispone de oficiales y hombres mejor entrenados?
    7) ¿En cuál de los ejércitos se recompensa con mayor justicia e imparcialidad?

13. A través de estas siete consideraciones yo puedo predecir la victoria o la derrota.

14. El general que escucha mis consejos y actúa en consecuencia, vencerá; ¡consérvalo a tu lado! El general que no tiene en cuenta mis consejos y actúa de acuerdo a esa premisa, sufrirá la derrota: ¡ apártalo de tu lado!

15. Además de intentar lograr los beneficios que provienen de mis consejos, aproveche cualquier otra circunstancia que pueda ayudarlo a triunfar.

16. En el caso en que las circunstancias fueran favorables, uno debería modificar sus planes.

17. Toda guerra se basa en el engaño.

18. Por lo tanto, cuando estemos capacitados para atacar, debemos parecer imposibilitados para hacerlo; cuando estamos usando nuestras fuerzas, debemos parecer inactivos; cuando estamos cerca, debemos hacer creer al enemigo que estamos lejos; cuando estamos lejos, debemos hacerle creer que estamos cerca.

19. Muestre señuelos para incitar al enemigo. Finja desorden, y aplástelo.

20. Si él está seguro en todos los aspectos, esté preparado para enfrentarlo. Si sus fuerzas son superiores, evítelo.

21. Si su oponente tiene un temperamento colérico, busque irritarlo. Simule ser débil, para que se sienta arrogante.

22. Si él está llevando la mejor parte, no le dé respiro. Si sus fuerzas están unidas, sepárelas.

23. Atáquelo en aquello para lo que él no esté preparado, aparezca cuando no lo esperan.

24. Estos instrumentos militares que conducen a la victoria, no se deben divulgar de antemano.

25. Entonces, el general que gana una batalla medita largamente antes de que esa batalla se lleve a cabo. El general que pierde una batalla realiza muy pocos cálculos de antemano. Por lo tanto, muchas evaluaciones conducen a la victoria y pocas a la derrota: ¡Cuánto más si no hay evaluación ninguna! Es prestando atención a este punto que puedo predecir quién tiene mayores posibilidades de ganar o perder.

II. Conduciendo las operaciones

Sun Tzu dijo:

1. En las operaciones de guerra, donde hay en el campo de batalla mil carros ligeros, otros tantos carros pesados y cien mil soldados pertrechados con armaduras, con suficientes provisiones para recorrer mil LI (*medida china de longitud en la que cada unidad equivale a aproximadamente 500 metros*), el gasto tanto en el propio país como en el frente, incluyendo el costo de pagar a los asesores y observadores extranjeros, y comprar los artículos menores necesarios para mantener en buen estado arneses, carros y blindajes, llegará a un total de mil onzas de plata por día. Tal es el costo de formar un ejército de 100,000 hombres.

2. Cuando se está en la lucha, si la victoria tarda en llegar, las armas ya no lucirán brillantes y el ardor de los hombres se enfriará. Si sitia una ciudad, usted agotará sus fuerzas.

3. Repito, si la campaña es prolongada, los recursos del Estado serán insuficientes.

4. Entonces, cuando sus armas luzcan opacas, su ardor esté abatido, su fortaleza exhausta y su tesoro agotado, otros jefes surgirán para tomar ventaja de los rigores que está sufriendo. Entonces ningún hombre, por más sabio que sea, podrá alterar las consecuencias nefastas que seguramente sobrevendrán.

5. Por lo tanto, aunque muchas veces se afirme que apresurarse en la guerra es signo de estupidez, tampoco las demoras muy extensas son signo de inteligencia.

6. No hay ningún ejemplo de un país que se haya beneficiado por un prolongado estado de guerra.

7. Solamente aquel que conoce en detalle los males de la guerra, podrá conocer exhaustivamente la manera provechosa de llevarla a cabo.

8. El experto en el arte de la guerra, no precisa reclutar tropas por segunda vez, ni exigir provisiones a su propio país más de dos veces.

9. Traiga el material de guerra consigo desde su lugar de origen, pero obtenga sus provisiones en territorio enemigo. De ese modo, el ejército tendrá suficiente alimento para cubrir sus necesidades.

10. La pobreza del erario del Estado da como resultado que el ejército tenga que ser mantenido con contribuciones a la distancia. La contribución de la gente para mantener dicho ejército a la distancia, causa su empobrecimiento.

11. Por otra parte, la proximidad de un ejército hace que los precios suban; y los precios altos terminan por agotar los recursos de la gente.

12. Cuando sus recursos se hayan agotado, los campesinos sufrirán grandes exacciones al incrementarse los tributos para poder mantener al ejército.

13. Con esta pérdida de recursos y agotamiento de la fuerza, los hogares de la gente quedarán vacíos, y tres décimos de sus entradas se habrán disipado mientras que los gastos del gobierno para reponer carros de guerra, caballos exhaustos, corazas y cascos, arcos y flechas, lanzas y escudos, armaduras, bueyes hambrientos y pesadas carretas, llegará a cuatro décimos de su ingreso total.

14. De ahí que un general sabio tiene el propósito de obtener comida del enemigo. Un carro lleno de provisiones de nuestro oponente es equivalente a veinte de los propios, y de la misma manera un solo *picul (unidad de peso javanesa equivalente a 60 Kg.)* de su alimento es equivalente a veinte de los que tenemos en nuestro propio depósito.

15. Por lo tanto, para matar al enemigo, nuestros hombres deben estar motivados por la cólera; que sepan que el derrotar al enemigo será ventajoso para ellos. Que el botín obtenido sea su recompensa. Por lo tanto, en la lucha con carros de guerra, cuando diez o más de ellos han sido tomados, debiera recompensarse al que tome al primero. Nuestras propias banderas debieran ser substituidas por las del enemigo, y los carros mezclados y usados en conjunto con los nuestros. Los soldados capturados deberían ser bien tratados y cuidados.

16. Esto se llama usar al enemigo conquistado para aumentar nuestra propia fuerza.

17. Por lo tanto, que en la guerra que tu gran objetivo sea la victoria, no las campañas duraderas.

18. De esta manera, se puede considerar que el líder de los ejércitos es el árbitro del destino de la gente, el hombre de quien depende el que la nación esté en paz o en peligro.

III. Estrategia de Ataque

Sun Tzu dijo:

1. En el arte práctico de la guerra, lo mejor de todo es tomar el país del enemigo entero e intacto; no es bueno destrozar y destruir. Por lo tanto, es mejor recapturar un ejército entero que destruirlo, capturar un regimiento, un destacamento o una compañía enteros, que destruirlos.

2. De ahí que luchar y conquistar en todas las batallas no es la excelencia suprema; la excelencia suprema consiste en destruir la resistencia del enemigo sin pelear.

3. Entonces, la mejor actuación de un general es la de frustrar los planes del enemigo. La mejor alternativa es prevenir la unión de las fuerzas enemigas; la siguiente opción en ese orden es atacar al ejército enemigo en el campo de acción; y la peor política de todas es la de sitiar ciudades amuralladas.

4. La regla es: no sitiar ciudades amuralladas si es posible evitarlo. La preparación de diversas formas de despistar al enemigo, de rampas movibles, y de varios implementos de guerra, llevarán tres meses completos y la construcción de terraplenes contra los muros de la ciudad tomará otros tres meses más.

5. El general, sintiéndose incapaz de controlar su irritación, lanzará a sus hombres al asalto como un hervidero de hormigas, con el resultado de que un tercio de sus hombres serán muertos, mientras la ciudad todavía no habrá sido tomada. Tales son los efectos desastrosos del asedio a una ciudad.

6. Por consiguiente, el líder habilidoso vence a las tropas enemigas sin luchar; captura las ciudades sin sitiarlas; hace caer sus reinos sin largas operaciones en el campo de batalla.

7. Con sus fuerzas intactas, él disputará el dominio del Imperio, y así, sin perder un solo hombre, su triunfo será completo. Este es el método de estrategia ofensiva.

8. En la guerra, la regla es que, si nuestras fuerzas son diez contra uno del enemigo, debemos rodearlo, si son cinco a uno, atacarlo; si son dos veces más numerosas, dividir nuestro ejército en dos.

9. Si estamos en igualdad de condiciones, podemos ofrecer batalla; si tenemos una ligera inferioridad numérica, podemos evitar al enemigo; si somos desiguales en todas formas, podemos huir de él.

10. Por lo tanto, aunque una fuerza pequeña realice una lucha tenaz, al fin seguramente será capturada por una fuerza mayor.

11. Por consiguiente, el general es el baluarte del Estado; si el baluarte es completo en todos los aspectos, el Estado será fuerte; si el baluarte es defectuoso, el Estado será débil.

12. Hay tres maneras en las cuáles un gobernante puede traer infortunio a su ejército:

    a) Ordenando al ejército avanzar o retroceder, sin tomar en consideración que este no está en condiciones de hacerlo. A esto se le llama maniatar al ejército.

    b) Tratando de gobernar un ejército de la misma manera en que se administra un reino, ignorando las condiciones en que ese ejército se encuentra. Esto causa desconcierto en los soldados.

    c) Interviniendo en cuestiones operativas ignorando sus posibles derivaciones y consecuencias. Esto mina la confianza de los soldados.

13. Pero cuando el ejército está inquieto y desconcertado, seguramente habrá dificultades que provendrán de otros príncipes feudales. Esto es simplemente causar anarquía dentro de la armada y tirar la victoria por la borda.

14. De esta manera podemos saber que hay cinco puntos esenciales para la victoria:

    1) Ganará aquel que sepa cuando luchar y cuando no hacerlo.
    2) Ganará aquel que sepa cómo manejar tanto a las fuerzas superiores como a las inferiores.
    3) Ganará aquel cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu a través de todos sus rangos.
    4) Ganará aquel que, estando preparado, aguarde para tomar al enemigo desprevenido.
    5) Ganará aquel que tenga capacidad militar y no sufra interferencia alguna de parte de su soberano.
    6) De ahí el dicho: Si tú conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, entonces no debes temer el resultado de cien batallas. Si

te conoces a ti mismo pero no al enemigo, por cada victoria ganada también sufrirás una derrota. Si tú no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en cada batalla.

IV. Disposiciones tácticas

Sun Tzu dijo:

1. Los buenos peleadores del pasado, primero se situaron más allá de toda posibilidad de una derrota y luego esperaron la oportunidad de derrotar al enemigo.

2. Asegurarnos contra la derrota está en nuestras manos, pero a la oportunidad de derrotar al enemigo nos la provee el enemigo mismo.

3. Por consiguiente, el buen luchador está capacitado para asegurarse contra la derrota, pero no puede estar seguro de derrotar al enemigo.

4. De ahí el dicho: *Uno puede saber cómo conquistar sin estar capacitado para hacerlo.*

5. La seguridad contra la derrota implica tácticas defensivas; la habilidad para vencer al enemigo requiere tomar la ofensiva.

6. Quedarse a la defensiva indica falta de fuerza. Atacar, una super abundancia de fuerza.

7. El general que es habilidoso en defensa se esconde en las entrañas más recónditas de la tierra; aquel que es habilidoso en el ataque resplandece desde las alturas más elevadas del cielo. De esta manera, por un lado tenemos la habilidad de protegernos a nosotros mismos; por el otro, logramos una victoria completa.

8. Ver la victoria solamente cuando está a la vista de todos no tiene nada de extraordinario.

9. Tampoco tiene nada de extraordinario el hecho de que, después de la lucha y la conquista, todo el Imperio diga: ¡Bien hecho!

10. Levantar el cabello de un anciano no es signo de gran fuerza; ver el sol y la luna no indica que poseamos una vista aguda; escuchar el ruido de un trueno no es signo de agudeza auditiva.

11. Antiguamente se llamaba luchador inteligente a aquel que no solamente gana la pelea, sino que lo hace con facilidad.

12. Por lo tanto, sus victorias no le brindan ni la reputación de ser sabio ni ningún crédito por su coraje.

13. Ese luchador gana sus batallas no cometiendo ningún error. El no cometer errores es lo que establece la certeza de lograr la victoria, ya que significa vencer a un enemigo que ya está vencido de antemano.

14. De ahí que el luchador avezado se sitúa en una posición que hace imposible la derrota, y no deja pasar el momento de vencer a su enemigo.

15. Es así que en la guerra, el estratega victorioso solamente busca batalla después que se ha logrado la victoria, mientras que aquel que está destinado a la derrota, lucha y luego intenta conquistar la victoria.

16. El líder consumado cultiva la ley moral y adhiere estrictamente al método y la disciplina; por consiguiente está en su poder controlar el éxito.

17. En lo que respecta al método militar, tenemos, primero, la Medida; en segundo término*, la Estimación de la cantidad*; en tercero, *el Cálculo*; en cuarto, *el Equilibrio de oportunidades*; y en quinto lugar*, la Victoria*.

18. *La Medida* debe su existencia a la *Tierra*; la *Estimación de cantidad* a la *Medida*; el *Cálculo* a la *Estimación de cantidad*; el *Equilibrio de oportunidades* a los *Cálculos*; y la *Victoria* al *Equilibrio de oportunidades*.

19. Una armada victoriosa en oposición a una vencida, está situada en la misma posición de la balanza que una libra de peso con respecto a un solo grano.

20. La arremetida de una fuerza vencedora es como el estallido de aguas contenidas hacia un abismo insondable.

V. La Energía.

Sun Tzu dijo:

1. El control de una gran fuerza se rige por el mismo principio que el control de unos pocos hombres: solamente es cuestión de dividir sus cantidades.

2. Luchar con un gran ejército bajo su mando no es de ninguna manera diferente a luchar con uno pequeño: se trata solamente de instituir signos y señales.

3. Asegurarse de que toda su fuerza pueda soportar la acometida del enemigo y permanecer inquebrantable, esto se debe efectuar por medio de maniobras directas e indirectas.

4. Que el impacto de su ejército pueda ser como una piedra arrojada contra un huevo, esto se logra a través de la ciencia de los puntos débiles y fuertes.

5. En toda lucha, el método directo se puede utilizar para lanzarse a la batalla, pero se necesitarán métodos indirectos para asegurar la victoria.

6. Las tácticas indirectas, aplicadas con eficiencia, son inagotables como el Cielo y la Tierra, infinitas como el correr de los ríos y arroyos; como el sol y la luna, que concluyen pero para comenzar de nuevo; como las cuatro estaciones, que pasan pero para retornar una vez más.

7. No hay nada más que cinco notas musicales, sin embargo, las combinaciones entre estas cinco, dan lugar a más melodías de las que podrían escucharse alguna vez.

8. No existen nada más que cinco colores primarios (azul, amarillo, rojo, blanco y negro), sin embargo, combinados, producen más tonos de los que pudieran verse alguna vez.

9. No hay más que cinco gustos (ácido, agrio, salado, dulce y amargo), y a pesar de eso, las combinaciones entre ellos producen más sabores de los que podríamos probar alguna vez.

10. En la batalla, no hay más que dos métodos de ataque, el directo y el indirecto; sin embargo, ellos dos en combinación dan como resultado una serie interminable de maniobras.

11. El método directo y el indirecto se guían uno al otro por turnos. Es como moverse en círculo: nunca se llega al fin. ¿Quién puede agotar las posibilidades de su combinación?

12. El ataque de las tropas es como el precipitarse de un torrente que hará rodar hasta las piedras en su curso.

13. La cualidad de la decisión es como el súbito descenso de un halcón que le permite atacar y destruir a su víctima.

14. Por lo tanto, el buen luchador será terrible en su ataque y rápido en sus decisiones.

15. La energía puede comparase a la curva de un arco; la decisión, a accionar el disparador.

16. Entre el torbellino y tumulto de la batalla, puede haber un aparente desorden y sin embargo no haberlo en realidad. Entre la confusión y el caos, la formación de sus tropas puede no tener ni pies ni cabeza y sin embargo, ser a prueba de derrotas.

17. El desorden simulado indica una disciplina perfecta; el miedo simulado indica coraje; la debilidad simulada indica fortaleza.

18. Ocultar el orden bajo una apariencia de desorden es simplemente una cuestión de subdivisión; ocultar el coraje bajo el aspecto de timidez presupone una base de energía latente; enmascarar la fuerza con debilidad se debe lograr por medio de disposiciones tácticas.

19. De esa manera, aquel que es habilidoso para mantener al enemigo en movimiento se muestra con una apariencia engañosa, y logrará que el oponente actúe en concordancia. El debe sacrificar algo para que el enemigo trate de arrebatárselo.

20. Por medio de señuelos, lo mantiene en marcha. Luego, con un grupo de hombres seleccionados, acecha a su oponente.

21. El combatiente inteligente anticipa el efecto de la energía combinada y no exige demasiado de los individuos. De ahí su habilidad para elegir a los hombres indicados y utilizar su energía combinada.

22. Cuando él utiliza esa energía combinada, sus soldados se transforman en una suerte de troncos o piedras que ruedan. Porque es la naturaleza de un tronco o una piedra la de permanecer inmóvil sobre un terreno llano, y de moverse cuando este es inclinado; detenerse si es anguloso, pero seguir rodando si es redondo.

23. Es así que la energía desarrollada por los buenos combatientes es como el ímpetu de una piedra redondeada que se echa a rodar por la montaña desde una enorme altura.

VI. Puntos Débiles y Fuertes.

Sun Tzu dijo:

1. Quienquiera que sea el primero en arribar al campo de batalla y aguarde la llegada del enemigo, estará fresco para la lucha; quienquiera que llegue segundo y tenga que apresurarse para entrar en combate, estará exhausto.

2. Por consiguiente, el combatiente perspicaz impone su voluntad sobre el enemigo, pero no permite que la voluntad de éste prevalezca sobre la suya.

3. Tratando de mostrar a su oponente que este último tiene ventaja sobre él, el guerrero habilidoso puede lograr que el enemigo se aproxime por propia voluntad; mientras que, inflingiéndole un daño, puede hacer que a este le sea imposible acercársele.

4. Aún cuando el enemigo esté llevando la mejor parte, él puede arrasarlo; aunque este tuviera la necesaria provisión de alimentos, puede hacerlo morir de inanición; aún cuando el oponente hubiera establecido un campamento adecuado, él puede forzarlo a ponerse en marcha.

5. Puede aparecer en sitios que el enemigo debe apresurarse a defender; marchar raudamente a lugares donde no se lo espera.

6. Un ejército puede marchar grandes distancias sin apuros, si lo hace por un terreno donde no se encuentra el enemigo.

7. Uno puede estar seguro de tener éxito en sus ataques solamente si se arremete contra lugares indefensos. Se puede estar seguro de la solidez de nuestra defensa solamente si nos situamos en posiciones que no puedan ser atacadas.

8. Por lo tanto, se considera que un general es habilidoso en ataque cuando su oponente no sabe lo que tiene que defender y es diestro en defensa aquel cuyo enemigo no sabe qué atacar.

9. ¡Oh, divino arte de la sutileza y el secreto! A través tuyo, aprendemos a ser invisibles, a través tuyo, inaudibles y de esa forma podemos tener el destino de nuestro enemigo en nuestras manos.

10. Se puede avanzar y ser absolutamente invencible si se atacan los puntos débiles del enemigo; uno puede retirarse y estar a salvo de su persecución si nuestros movimientos son más rápidos que los de nuestro oponente.

11. Si deseamos luchar, podemos forzar al enemigo a un enfrentamiento aunque éste haya encontrado refugio detrás de una alta muralla y un foso muy profundo. Todo lo que necesitamos es atacar algún otro sitio que él se verá obligado a defender.

12. Si no deseamos luchar, podemos evitar que nuestro enemigo nos fuerce a hacerlo aunque sólo tengamos los bordes de nuestro campamento marcados en el suelo. Todo lo que debemos hacer es arrojar algo molesto e impredecible a su paso.

13. Descubriendo las posiciones del enemigo y permaneciendo invisibles para él, nosotros podemos mantener a nuestras fuerzas concentradas, mientras que las de nuestro adversario estarán divididas.

14. Nosotros podemos formar un solo cuerpo unido, mientras que el enemigo deberá dividirse en fracciones. Por lo tanto habrá un todo enfrentado a distintas partes de un todo, lo que significa que nosotros seremos muchos contra unos pocos por parte del oponente.

15. Y si, de este modo, somos capaces de atacar a una fuerza inferior con una superior, nuestros oponentes se encontrarán realmente en apuros.

16. No se debe hacer conocer el sitio donde hemos elegido luchar, porque de esa manera, el enemigo se verá obligado a prepararse contra un posible ataque en distintos frentes; y estando sus fuerzas distribuidas en diversas direcciones, el número de soldados que tendremos que enfrentar en determinados lugares será proporcionalmente bastante pequeño.

17. Porque, si el enemigo reforzara su vanguardia, debilitaría su retaguardia; si fortaleciera su retaguardia debilitaría su vanguardia; si reforzara su flanco izquierdo, haría más débil su flanco derecho, si fortaleciera el derecho, debilitaría el izquierdo. Si enviara refuerzos a todos lados, sería débil en todos lados.

18. La debilidad numérica surge de tener que prepararse contra posibles ataques; la superioridad numérica, de forzar a nuestro adversario a realizar estos preparativos en contra nuestra.

19. Conociendo el lugar y hora de la batalla que se acerca, podremos concentrarnos para la lucha desde las distancias más lejanas.

20. Pero si no conocemos ni el tiempo ni el lugar, el flanco izquierdo estará imposibilitado de socorrer al derecho, el derecho igualmente impotente de

socorrer al izquierdo, la vanguardia será incapaz de apoyar a la retaguardia, o la retaguardia de ayudar a la vanguardia. ¡Cuánto más si los grupos más lejanos del ejército se encuentran a no menos de cinco mil kilómetros de distancia, y hasta los más cercanos están separados por cientos de kilómetros!

21. Aunque de acuerdo a mi estimación los soldados de Yueh exceden a los nuestros en número, eso no les dará ninguna ventaja con respecto a la victoria. Digo entonces que el triunfo se puede alcanzar.

22. Aunque el adversario sea mayor en número, nosotros podemos evitar que luche. Planifique todo de tal manera que pueda descubrir sus planes y sus oportunidades de éxito.

23. Provóquelo y conozca la razón de su actividad o inactividad. Oblíguelo a revelar todo sobre sí mismo para poder descubrir sus puntos vulnerables.

24. Compare cuidadosamente el ejército enemigo con el suyo, de tal manera que pueda conocer dónde la posición de este último es más sólida y donde es deficiente.

25. Al realizar disposiciones tácticas, lo mejor que se puede hacer es ocultarlas. Ocúltelas y estará seguro contra el acecho de los espías más avezados y las maquinaciones de las mentes más brillantes.

26.Cómo se puede lograr la victoria partiendo de las tácticas de su propio enemigo? Eso es lo que la multitud no puede comprender.

26. Cualquier hombre puede ver las tácticas por las cuáles yo logro vencer, pero ninguno puede conocer la estrategia de la cual surgió la victoria.

27. No repita las tácticas que le han posibilitado alcanzar una victoria, más bien deje que sus métodos sean regulados por la infinita variedad de circunstancias.

28. Las tácticas militares se equiparan al agua, ya que el agua en su curso natural huye de los lugares altos y se dirige al valle.

29. Por lo tanto, en la guerra, el camino es evitar al fuerte y atacar al débil.

30. El agua va formando su curso de acuerdo a la naturaleza del suelo sobre el que corre; el soldado trabaja para lograr su victoria en relación al enemigo que está enfrentando.

31. Por consiguiente, tal como el agua no puede retener una forma constante, de la misma manera, en la guerra, no hay condiciones constantes.

32. Aquel que puede modificar sus tácticas en relación con las de su oponente y, por ende logra vencer, puede ser llamado capitán del cielo.

33. Los cinco elementos (agua, fuego, madera, metal y tierra) no siempre son igualmente predominantes, las cuatro estaciones dan lugar a unos u otros por turno. Hay días cortos y largos; la luna tiene sus períodos menguantes y crecientes.

VII. Las maniobras

Sun Tzu dijo:

1. En la guerra, el general recibe las órdenes de su soberano.

2. Habiendo reclutado un ejército y concentrado sus fuerzas, él debe combinar y armonizar los diferentes elementos antes de comenzar a armar su campamento.

3. Más tarde, llegan las maniobras tácticas, fuera de las cuáles nada es tan difícil. La dificultad de las maniobras tácticas consiste en transformar lo tortuoso en directo y el infortunio en beneficio.

4. De esa manera, el tomar una ruta larga y sinuosa, después de llevar engañosamente al enemigo fuera de ella, y sin embargo seguir tras él para llegar a la meta antes que él lo haga, muestra conocimiento de la destreza en desorientar al contrario.

5. Maniobrar con un ejército es ventajoso; con una muchedumbre indisciplinada, muy peligroso.

6. Si se pone una armada totalmente equipada en marcha con el objetivo de lograr ventaja sobre los demás, las probabilidades indican que llegará demasiado tarde. Por otro lado, destinar una columna ligera para ese propósito, involucra el sacrificio de sus equipos y provisiones.

7. Entonces, si usted ordena a sus hombres enrollar sus chaquetas de cuero y realizar marchas forzadas sin parar ni de noche ni de día, cubriendo el doble de la distancia corriente de un tirón, haciendo miles de kilómetros con el objeto de lograr a duras penas una ventaja sobre su enemigo, los líderes de sus divisiones caerán en las manos de su oponente.

8. Los hombres más robustos estarán al frente, los más débiles quedarán rezagados y con esta estrategia solamente la décima parte de su ejército llegará a destino.

9. Si usted marcha cincuenta LI para ganar de mano a su enemigo, perderá al líder de su primera división, y solamente la mitad de su fuerza llegará a la meta.

10. Si usted marcha treinta LI con el mismo propósito, dos tercios de su ejército llegará a destino.

11. De esto podemos deducir que un ejército sin sus convoyes de suministros está perdido; sin sus provisiones está perdido; sin sus bases de aprovisionamiento está perdido.

12. No podemos entrar en alianzas hasta no conocer perfectamente los planes de nuestros vecinos.

13. No estaremos aptos para guiar un ejército en su marcha a menos que estemos familiarizados con el terreno, sus montañas y bosques, sus abismos y precipicios, sus pantanos y ciénagas.

14. Seremos incapaces de aprovechar las ventajas naturales a menos que utilicemos a los guías locales.

15. En la guerra, practica la simulación y triunfarás.

16. Deberás decidir si concentrar o dividir tus tropas de acuerdo a las circunstancias.

17. Que tu rapidez sea la del viento y que tu densidad sea la del bosque.

18. En caso de ataque y saqueo, sé como el fuego; la inmovilidad es como una montaña.

19. Haz que tus planes sean oscuros e impenetrables como la noche y cuando te muevas, cae como el rayo.

20. Cuando saquees un lugar, que el botín se divida entre tus hombres y cuando captures nuevos territorios, divídelos en parcelas para el uso de los soldados.

21. Medita y delibera antes de tomar una decisión.

22. Conquistará aquel que haya aprendido la destreza de la manipulación. Tal es el arte de saber maniobrar.

23. El Libro de Manejo del Ejército dice: En el campo de batalla, las palabras emitidas no llegan muy lejos; de ahí la utilización de gongs y tambores. Tampoco los objetos comunes pueden verse con suficiente claridad; de ahí la utilización de estandartes y banderas.

24. Los gongs y tambores, los estandartes y banderas, son un medio para que los oídos y los ojos de las huestes puedan concentrarse en un punto determinado.

25. De esta manera se conforma un único cuerpo unido, que torna imposible tanto para los valientes avanzar solos, como para los cobardes retroceder solos. Este es el arte de manejar grandes masas de hombres.

26. En la lucha nocturna, por lo tanto, utilice señales de fuego y tambores en cantidad y en la lucha diurna utilice banderas y estandartes, como forma de influenciar los oídos y los ojos de su ejército.

27. Puede arrebatarse la entereza moral a todo un ejército y hacer que su jefe se acobarde.

28. El espíritu de un soldado es más entusiasta por la mañana; hacia el mediodía ha empezado a decaer y hacia la noche su mente sólo está empeñada en retornar al campamento.

29. Un general inteligente, por lo tanto, evita un ejército cuando su espíritu es entusiasta, pero lo ataca cuando está inactivo y propenso a regresar. Este es el arte del estudio de los estados de ánimo.

30. Ser disciplinado y calmo, para aguardar el desorden y alboroto entre las filas enemigas: este es el arte del control de uno mismo.

31. Estar cerca de la meta mientras el enemigo aún está lejos de ella; esperar con comodidad mientras el enemigo está luchando y fatigándose, estar bien alimentado mientras el enemigo está hambriento: éste es el arte de economizar las propias fuerzas.

32. El hecho de abstenerse de interceptar a un enemigo con sus estandartes en perfecto orden, el hecho de abstenerse de atacar a un ejército compacto y disciplinado: este es el arte de estudiar las circunstancias.

33. Es un axioma militar el hecho de no avanzar cuesta arriba contra el enemigo, ni oponerse a él cuando viene cuesta abajo.

34. No persiga al enemigo que simula la huida; no ataque a los soldados cuyo ánimo es entusiasta.

35. No se trague el anzuelo que le ofrece el enemigo. No interfiera con el ejército que está regresando a casa.

36. Cuando rodea a un ejército, deje libre una salida. No presione demasiado a un enemigo desesperado.

37. Tal es el arte de la guerra.

VIII. Variación en las Tácticas

Sun Tzu dijo:

1. En la guerra, el general recibe órdenes del soberano, recluta su ejército y concentra sus fuerzas.

2. Cuando se encuentre en un terreno difícil, no acampe. En lugares donde hay intersección de caminos, estreche las manos de sus aliados. No permanezca en posiciones peligrosamente aisladas. Cuando esté cercado, debe recurrir a estratagemas. En una posición desesperada, debe luchar.

3. Hay caminos que no deben ser recorridos, ejércitos que no deben ser atacados, ciudades que deben ser sitiadas, posiciones que no deben ser disputadas, órdenes del soberano que no deben ser obedecidas.

4. El general que comprenda con exactitud las ventajas que conlleva la variación de tácticas, sabe como manejar sus tropas.

5. El general que no comprende todo esto, podrá tener mucho conocimiento de la configuración del terreno pero, sin embargo, no podrá llevar ese conocimiento a la práctica.

6. Por lo tanto, el estudiante de guerra que no sea versado en el arte de variar sus planes de lucha, aunque conozca perfectamente las Cinco Ventajas, fracasará en lograr lo mejor de sus hombres.

7. De ahí que, en los planes del líder sabio, las consideraciones sobre ventaja y desventaja estén entremezcladas.

8. Si nuestras expectativas de lograr una ventaja están atemperadas de esta manera, podremos tener éxito en lograr la parte fundamental de nuestros planes.

9. Si, por otra parte, en medio de nuestras dificultades, siempre estamos listos para sacar provecho de una ventaja, podremos librarnos de nuestro infortunio.

10. Neutralice a sus oficiales hostiles para que no representen una amenaza; complique las cosas para ellos manteniéndolos constantemente ocupados; sedúzcalos con señuelos atractivos y hágalos precipitarse a cualquier punto que se les indique.

11. El arte de la guerra nos enseña que no debemos confiar en la probabilidad de que el enemigo no esté acercándose, sino en nuestra propia disposición para recibirlo; no en la posibilidad de que no nos ataque, sino en el hecho de que nosotros hayamos convertido nuestra posición en inexpugnable.

12. Existen cinco peligrosos errores que pueden afectar a un general: Estos son los cinco pecados dominantes de un general, que son nefastos en una acción de guerra.

    1) *La imprudencia,* que lo llevará a la destrucción;
    2) *La cobardía*, que posibilitará que lo capturen;
    3) *Un temperamento apresurado,* que se dejará provocar por insultos;
    4) *Susceptibilidad con respecto al honor*, que lo convierte en sensible a la vergüenza;
    5) *Tener demasiadas contemplaciones con sus hombres,* lo que lo expone a preocupaciones y dificultades.

13. Cuando un ejército es vencido y su líder ejecutado, la causa seguramente se encontrará entre alguna de estas fallas. Meditemos sobre ello.

IX. El Ejército en Marcha

Sun Tzu dijo:

1. Hemos llegado ahora a la cuestión de hacer acampar al ejército y observar las señales del enemigo. Cruce rápido las montañas y manténgase en la cercanía de los valles.

2. Acampe en sitios altos, mirando al sol. No suba a las alturas para luchar. Tanto mejor para la guerra de montañas.

3. Después de cruzar un río, debiera mantenerse alejado de él.

4. Cuando una fuerza invasora atraviesa un río en su avance, no marche a encontrarlo en mitad de la corriente. Será mejor esperar que cruce la mitad del ejército y entonces lanzar el ataque.

5. Si usted está ansioso por luchar, no debiera salir al encuentro del invasor cerca de un río que aquel tenga que cruzar.

6. Amarre su embarcación en un sitio más elevado que el enemigo, y enfrentada al sol. No se mueva río arriba para encontrar al enemigo. Será lo mejor para una guerra en el agua.

7. Al cruzar pantanos salitrosos, su única preocupación debiera ser atravesarlos rápidamente, sin demora alguna.

8. Si se ve forzado a pelear en un pantano salitroso, debiera tener agua y pasto cerca suyo y retornar a una arboleda. Es lo mejor para operaciones en pantanos de agua salada.

9. En terreno seco y uniforme, tome una posición fácilmente accesible con suelo elevado a su derecha y a la retaguardia, de tal manera que el peligro pueda estar al frente y la seguridad detrás. Tanto mejor para las campañas en terreno llano.

10. Estas son las cuatro ramas útiles del conocimiento militar que habilitaron al Emperador Amarillo para derrotar a cuatro distintos soberanos.

11. Todos los ejércitos prefieren los terrenos altos a los bajos y los lugares soleados a los oscuros.

12. Si usted es cuidadoso con sus hombres y acampa en suelo firme, el ejército estará libre de cualquier tipo de peste y esto traerá consigo la victoria.

13. Cuando llegue a una colina u orilla, ocupe el lugar soleado, con el declive a la derecha de su retaguardia. Así usted actuará en beneficio de sus soldados y utilizará las ventajas naturales del suelo.

14. Cuando, a consecuencia de lluvias torrenciales río arriba, una corriente de agua que usted desea vadear está embravecida y salpicada de espuma, debe esperar hasta que se calme.

15. El terreno donde encontramos escarpados acantilados con torrentes que los atraviesan, hondos abismos naturales, lugares escondidos, bosques intrincados, ciénagas y grietas, debiera abandonarse a la mayor velocidad posible y tendríamos que mantenernos lejos de él.

16. Mientras nosotros nos mantenemos alejados de tales sitios, debiéramos tratar de que el enemigo se acerque a ellos; mientras lo enfrentamos, debiéramos dejar que el adversario los tenga a su retaguardia.

17. Si en la vecindad de su campamento hubiera cualquier lugar accidentado, charcos rodeados de musgo, pozos llenos de juncos o bosques con espesa vegetación, habría que explorarlos y establecer los caminos seguros, ya que es ahí donde probablemente habrá hombres que nos tenderán emboscadas e insidiosos espías que nos estarán escudriñando.

18. Cuando el enemigo está muy cerca nuestro y permanece quieto, está confiado en la fortaleza natural de su posición.

19. Cuando él se mantiene alejado y trata de provocar batalla, está ansioso de que su contrincante avance.

20. Si su campamento está en un lugar de fácil acceso, está tendiendo una trampa.

21. Ver movimiento entre los árboles de un bosque, nos indica que el enemigo está avanzando. La aparición de formaciones militares entre la espesa vegetación significa que nuestro adversario quiere despertar nuestras sospechas.

22. El repentino vuelo de pájaros es un signo de emboscada. Los animales asustados indican que un ataque inesperado se aproxima.

23. El polvo que se levanta de una alta columna, es la señal de carros de guerra que avanzan; cuando el polvo es bajo, pero extendido por una vasta área,

presagia la aproximación de la infantería. Cuando se ramifica en diferentes direcciones, nos indica que se han enviado destacamentos para recoger leña. Unas pocas nubes de polvo moviéndose por doquier significan que la armada está acampando.

24. Palabras humildes y aumento de preparativos son signos de que el enemigo está a punto de avanzar. Lenguaje violento y movimientos de avance como si fuera a atacar, son signos de que retrocederá.

25. Cuando las carrozas ligeras arrancan primero y toman una posición en los flancos, es signo de que el enemigo se está aprestando a la batalla.

26. Propuestas de paz que no van acompañadas de la concertación de un convenio, indican un complot.

27. Cuando hay muchas corridas y los soldados forman filas, significa que el momento crítico ha llegado.

28. Cuando se ve a algunos avanzar y a otros retroceder, es un señuelo.

29. Cuando los soldados se paran apoyándose en sus lanzas, están débiles por falta de alimento.

30. Si aquellos que han sido enviados a traer agua, comienzan bebiendo ellos mismos primero, el ejército está sufriendo de sed.

31. Si el enemigo capta la forma de tomar ventaja y no hace esfuerzo alguno para asegurarla, los soldados están exhaustos.

32. Si los pájaros se reúnen en cualquier lugar, significa que el ejército está inactivo. Un rumor nocturno presagia nerviosidad.

33. Si hay inquietud en campamento, la autoridad del general es débil. Si los estandartes y banderas cambian rápidamente de sitio, se está gestando una sedición. Si los oficiales están encolerizados, eso significa que los hombres están fastidiosos.

34. Cuando el ejército alimenta a sus caballos con granos y mata a su ganado para comer, y cuando los hombres no dejan sus ollas sobre las hogueras del campamento, mostrando que no volverán a sus tiendas, se puede determinar que han decidido luchar hasta la muerte.

35. Ver hombres murmurando entre ellos en pequeños grupos o hablando en voz baja señala descontento entre los oficiales y la tropa.

36. Demasiadas recompensas dan entender que el enemigo está a punto de quedarse sin recursos; demasiados castigos delatan agotamiento extremo.

37. Comenzar con bravuconadas, y luego amedrentarse por el número de fuerzas enemigas, muestra una suprema falta de inteligencia.

38. Cuando se envían emisarios con palabras de alabanza, es un signo de que el enemigo desea una tregua.

39. Si las tropas enemigas comienzan su marcha con furia y luego permanecen enfrentadas a las nuestras sin trabarse en combate ni retroceder nuevamente, la situación requiere gran precaución y prudencia.

40. No tiene importancia que nuestras tropas no sean mayores en número que las del adversario, te sobra con que no avances insensatamente. Lo que debemos hacer es simplemente concentrar toda nuestra fuerza disponible, vigilar atentamente al enemigo y obtener refuerzos.

41. Aquel que no utiliza la previsión y considera insignificante a su oponente, seguramente será capturado por éste.

42. Si los soldados son castigados cuando todavía no se habían familiarizado con usted, no se mostrarán sumisos; y a menos que lo sean, no prestarán ninguna utilidad. Si, cuando los soldados ya lo consideran con estima, los castigos no se refuerzan, tampoco prestarán utilidad alguna.

43. Por lo tanto, los soldados deben ser tratados en primera instancia con humanidad, pero deben mantenerse bajo control con férrea disciplina. Este es un camino certero a la victoria.

44. Si al entrenar a sus huestes, se refuerzan habitualmente las directivas, el ejército será disciplinado; de lo contrario su disciplina será escasa.

45. Si el general demuestra confianza en sus hombres, pero siempre insiste en que sus órdenes sean obedecidas, el beneficio será mutuo.

X. El terreno

Sun Tzu dijo:

1. Podemos distinguir seis tipos de superficie, a saber:
   1) *Terreno accesible*;
   2) *terreno difícil*;
   3) *terreno neutro*
   4) de *pasos estrechos*;
   5) de *alturas abruptas*;
   6) *posiciones que se encuentran a gran distancia del enemigo*.

2. El terreno que puede atravesarse libremente en ambas direcciones es denominado *accesible.*

3. Con respecto a este tipo de superficie, adelántese a su enemigo en ocupar los lugares elevados y soleados y defienda cuidadosamente su línea de aprovisionamiento. En ese caso, podrá luchar con ventaja.

4. Se llama *difícil* al terreno de fácil acceso pero con muchas dificultades para el repliegue.

5. Desde una posición de este tipo, si el enemigo no está preparado, puedes salir resueltamente y vencerlo. Pero si el oponente está prevenido de tu llegada y no logras derrotarlo, el retorno será imposible y sobrevendrá el desastre.

6. Cuando la situación es tal que ninguno de los dos gana al hacer la primer movida, lo llamamos *terreno neutro* .En un sitio de esta naturaleza, aún cuando el enemigo nos ofrezca un señuelo atractivo, es aconsejable no avanzar, sino más bien retroceder, tentando a nuestra vez al oponente. Luego, cuando parte de sus fuerzas ha emprendido la marcha, debemos lanzar nuestro ataque con ventaja.

7. En lo que respecta a *los pasos estrechos*, si puedes ocuparlos en primer lugar, conviértelos en una fortaleza y aguarda la llegada del enemigo.

8. Si la fuerza enemiga te ganara de mano en ocupar el lugar, no vayas tras ella si el lugar está bien defendido, hazlo solamente si su defensa es débil.

9. En cuanto a las *alturas abruptas,* si llegas a ellas antes que tu adversario, trata de ocupar los lugares elevados y soleados y allí aguarda que él ascienda.

10. Si tu oponente las ha ocupado antes que tú, no lo sigas; en lugar de eso retrocede y trata de incitarlo a salir de su posición.

11. Si estás ubicado *a gran distancia del enemigo* y las fuerzas de los dos ejércitos están equiparadas, no es fácil provocar batalla y tú estarás en desventaja para la lucha.

12. Estos son los seis principios conectados con la Tierra. El general que haya obtenido un puesto de responsabilidad, debe estudiarlos cuidadosamente.

13. Además, un ejército está expuesto a seis distintas calamidades, que no surgen de causas naturales, sino de los errores de sus generales. Ellas son:

    1) *La huida*
    2) *La insubordinación*
    3) *El caos*
    4) *La ruina*
    5) *La desorganización*
    6) *La derrota*

14. Estando en las mismas condiciones, si una fuerza se lanza contra otra diez veces mayor, el resultado será *la huida* de la primera.

15. Cuando los soldados rasos son demasiado fuertes y sus oficiales demasiado débiles, el resultado es *la insubordinación*. Cuando los oficiales son demasiado fuertes y los soldados demasiado débiles el resultado es *el caos*.

16. Cuando los oficiales de mayor rango están enfadados e insubordinados y al encontrarse con el enemigo le dan batalla por propia decisión, llevados por el resentimiento y sin esperar a que el comandante en jefe les indique si están en condiciones de luchar o no, el resultado es la *ruína.*

17. Cuando el general es débil y sin autoridad, cuando sus órdenes no son claras e inequívocas, cuando no existen deberes establecidos

con respecto a sus oficiales y hombres y las filas se forman con total descuido, el resultado es una completa *desorganización*.

18. Cuando un general, incapaz de calcular la fortaleza de su enemigo, permite que una fuerza inferior se trabe en lucha con una mayor o lanza un pequeño destacamento contra uno de gran poderío y descuida la ubicación de soldados especialmente elegidos al frente de sus filas, el resultado no puede ser otro que *la derrota* total.

19. Estas son las seis maneras de coquetear con la derrota y que deben ser tenidas muy en cuenta por aquel general que ha obtenido un puesto de responsabilidad.

20. La formación natural del suelo es el mejor aliado de un soldado; pero el poder de hacer una estimación de su adversario, el de controlar las fuerzas de la victoria y el de realizar un cálculo acertado de las dificultades, peligros y distancias, constituyen la prueba de un gran general.

21. Aquel que conozca estas cosas y al luchar, ponga en práctica sus conocimientos, ganará sus batallas. Aquel que no las conozca ni las practique, seguramente saldrá perdedor.

22. Si la pelea puede dar como resultado seguro la victoria, debes luchar aunque las órdenes lo prohíban. Pero si la lucha no está destinada a la victoria, no debes entrar en combate aun a pedido de aquel que gobierna.

23. El general que avanza sin codiciar la fama, retrocede sin temer a la deshonra y cuyo único pensamiento es el de proteger a su país y prestar un buen servicio a su soberano, es la joya del reino.

24. Considera a sus soldados como sus hijos y ellos te seguirán hasta los valles más profundos; míralos como a tus hijos más queridos y permanecerán a tu lado hasta la muerte.

25. Sin embargo, si eres indulgente, pero incapaz de hacer sentir tu autoridad; bueno de corazón pero no puedes hacer cumplir tus órdenes, si eres inepto para poner fin al desorden, tus soldados podrán compararse a niños malcriados: serán inútiles para cualquier propósito práctico.

26. Si sabemos que nuestros hombres están en condición de atacar, pero no estamos al tanto de que el enemigo no está dispuesto a

hacerlo, habremos llegado solamente a mitad de camino hacia la victoria.

27. Si sabemos que el enemigo está en condiciones de ir al ataque, pero desconocemos que nuestros propios hombres no están en condiciones de atacar, habremos llegado solamente a mitad de camino hacia la victoria.

28. Si sabemos que el enemigo está dispuesto a atacar y también sabemos que nuestros hombres están en condiciones de hacerlo, pero desconocemos que la naturaleza del terreno lo hace impracticable, también habremos llegado solamente a mitad de camino a la victoria.

29. Por lo tanto, el soldado experimentado, una vez que está en marcha, nunca está atemorizado; una vez que ha desarmado el campamento, nunca se siente desorientado.

30. De ahí el dicho: Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no hay duda de tu victoria; si conoces el Cielo y la Tierra, puedes lograr que tu victoria sea completa.

XI. Las Nueve Situaciones

Sun Tzu dijo:

1. Sun Tzu dijo: El arte de la guerra reconoce nueve variedades de superficies:

    a) *Terreno dispersante*
    b) *terreno fácil*
    c) *terreno polémico*
    d) *terreno abierto*
    e) *terreno de confluencia de caminos*
    f) *terreno vital*
    g) *terreno difícil*
    h) *terreno de encrucijada*
    i) *terreno sin salida*

2. Cuando un jefe está luchando en su propio territorio, ese es *terreno dispersante.*

3. Cuando él ha penetrado en territorio hostil, pero no a una gran distancia, se trata de un *terreno fácil*.

4. El suelo cuya posesión es de gran importancia para ambos bandos, es *terreno polémico*

5. La superficie en la cuál cada bando tiene libertad de movimiento, es *terreno abierto*.

6. El sitio que representa la llave de tres estados contiguos, de tal manera que quien lo ocupa tiene la mayor parte del Imperio a sus órdenes, es un *terreno de confluencia de caminos*.

7. Cuando un ejército ha penetrado en el corazón de un país hostil, dejando una cantidad de ciudades fortificadas tras de sí, eso es *terreno vital*.

8. Bosques de montaña, lugares escabrosos, pantanos y ciénagas toda superficie que sea complicada de atravesar es *terreno difícil.*

9. El lugar adonde se llega a través de angostos barrancos y desde donde solamente nos podemos retirar por tortuosos senderos y un

pequeño número de soldados enemigos sería suficiente para aplastar un gran destacamento de nuestros hombres: éste es un terreno de encrucijada.

10. El suelo en el que solamente podemos salvarnos de la destrucción luchando sin demora, es un *terreno sin salida*.

11. En *terreno dispersante*, por lo tanto, no luches. En *terreno fácil*, no pares. En *terreno polémico*, no ataques.

12. En *terreno abierto*, no trates de bloquear el camino del adversario.

13. En una superficie de *caminos que se interceptan*, estrecha la mano de tus aliados.

14. En terreno *vital,* recoge tu botín. En *terreno difícil*, sigue tu marcha en forma sostenida.

15. En terreno de encrucijada, recurre a estratagemas. En terreno sin salida, lucha.

16. Aquellos que antiguamente se llamaba líderes sabios, sabían cómo colocar una cuña entre la vanguardia y la retaguardia del enemigo para evitar la cooperación entre sus divisiones grandes y pequeñas, para impedir que las tropas habilidosas rescataran a las ineficaces y para que los oficiales pudieran reunir a sus hombres.

17. Cuando los hombres del oponente estaban unidos, se las ingeniaban para crear desorden entre ellos.

18. Cuando era para su beneficio, ellos avanzaban; cuando sucedía lo contrario, se detenían.

19. Si me preguntaran cómo enfrentar a un gran señor de la guerra en ordenada formación a punto de marchar al ataque, yo diría: Comienza por capturar algo que tenga un enorme valor para tu oponente; entonces él tendrá que ser dócil a tu voluntad.

20. La rapidez es la esencia de la guerra: aprovéchate de la falta de preparación de tu enemigo, marcha por rutas inesperadas y ataca sitios desprotegidos.

21. Los siguientes son los principios que debe observar una fuerza invasora: Cuanto más se penetre en un territorio, mayor será la

solidaridad de las tropas y por lo tanto, los defensores no prevalecerán contra ellas.

22. Haz incursiones en suelo fértil para suplir a tu ejército de alimentos.

23. Estudia cuidadosamente el bienestar de tus hombres y no les exijas demasiado. Concentra su energía y atesora su fuerza. Mantén a tu ejército continuamente en movimiento y urde planes secretos.

24. Si llevas a tus soldados a posiciones en donde no hay escape, ellos preferirán la muerte a la huida. Si tienen que enfrentar la muerte, no hay nada que no puedan lograr. Tanto oficiales como soldados sacarán a relucir su fuerza más recóndita.

25. Cuando los soldados se encuentran en instancias desesperadas, pierden el sentido del temor. Si no tienen refugio alguno, se mantendrán firmes. Si están en territorio hostil, se mostrarán empecinados. Si no hay nada que pueda hacerse para evitarlo, lucharán con bravura.

26. De ahí que, sin esperar que se lo mandes, los soldados estarán siempre en estado de alerta. Sin esperar que se lo pidas, harán tu voluntad; serán fieles, sin restricciones. Podrás confiar en ellos sin que se lo ordenes.

27. Prohíbe los malos augurios y erradica las supersticiones. Entonces, no temerán a nada, ni siquiera a la muerte.

28. Si tus soldados no nadan en la abundancia, no es porque les disgusten las riquezas; si sus vidas no son tan largas como debieran, no será porque desprecien la longevidad.

29. El día en que se les ordena ir a la lucha, puede que tus soldados lloren, algunos mientras preparan sus atavíos y otros con lágrimas resbalando por sus mejillas mientras descansan. Pero permítales exteriorizar sus sentimientos una vez y luego desplegarán el coraje de un Chu o un Kuei.

30. El táctico habilidoso puede compararse a una shuai-jan. La shuai-jan es una serpiente que se encuentra en las montañas Chung. Si golpeas su cabeza, serás atacado por su cola; si golpeas su cola, serás atacado por su cabeza, golpéala en el medio y te atacará con su cabeza y su cola a la vez.

31. Si me preguntaran si se puede lograr que un ejército imite a la shuai-jan, yo contestaría, sí. Porque los hombres de Wu y los hombres de Yueh son enemigos y sin embargo, si estuvieran cruzando un río en la misma embarcación y los sorprendiera la tormenta, ambos recurrirían a la ayuda del otro tal como la mano izquierda ayuda a la derecha.

32. Por lo tanto no es suficiente con poner toda nuestra confianza en que nuestros caballos estén bien sujetos y en que las ruedas de nuestros carros de combate estén firmemente apoyadas en el suelo.

33. El principio que rige la dirección de un ejército es establecer una norma de coraje que todos deben acatar.

34. El objeto que persigue el aprovechamiento del terreno consiste en que tanto los soldados más fuertes como los más débiles se comporten de igual forma que el más valiente de ellos.

35. Por eso el general experto conduce su armada como si estuviera liderando a un solo hombre, férreamente, con su propia mano.

36. Es obligación de un general ser reservado y así mantener ocultos sus secretos; sostenerse erguido y justo y así mantener el orden.

37. Debe estar capacitado para despistar a sus oficiales y hombres con informes y apariencias falsas y así mantenerlos en completa ignorancia.

38. Alterando sus preparativos y cambiando sus planes, él logra que el enemigo no tenga conocimientos definidos. Moviendo el campamento y tomando caminos tortuosos, evita que éste adivine su propósito de antemano.

39. En el momento crítico, el líder de un ejército actúa como aquel que ha subido a una alta cima y luego da un puntapié a la escalera que utilizó para llegar. Lleva a sus hombres a lo más profundo de un territorio hostil antes de mostrar sus intenciones.

40. El líder quema sus naves y rompe sus utensilios de cocina; como el pastor que guía un rebaño de ovejas guía a sus hombres por uno u otro camino y nadie conoce a donde se dirige.

41. Debe atraer a su enemigo y llevarlo al peligro: éstas son las obligaciones de un general.

42. Las diferentes medidas relativas a las nueve variedades de terreno; la celeridad de las tácticas agresivas y defensivas y las leyes fundamentales de la naturaleza humana: estos son asuntos que no se pueden estudiar.

43. Al invadir suelo enemigo, el principio general es que la inserción profunda dentro del territorio, trae cohesión; en cambio penetrar solamente un corto trecho, causa dispersión.

44. Cuando dejas atrás tu propia tierra y guías a tu ejército a través de comarcas vecinas, te encontrarás en *terreno crítico*. Cuando hay medios de comunicación por los cuatro flancos, se trata de una *confluencia de caminos*.

45. Cuando te adentras profundamente en una región, se trata de *terreno vital.* Cuando sólo penetras un trecho corto, se trata de *terreno fácil*.

46. Cuando tienes las fortificaciones de tu enemigo a tu retaguardia, y pasadizos angostos al frente, se trata de *terreno de encrucijada*. Cuando no hay refugio alguno, hablamos de *terreno sin salida.*

47. Por lo tanto, en *terreno dispersante*, yo incitaría a mis hombres a tener unidad de propósito. En *suelo fácil*, me aseguraría que haya estrecha conexión entre todas las unidades de mi ejército.

48. En *terreno polémico*, haría apresurar a mi retaguardia.

49. En *terreno abierto*, yo tendría un ojo avizor sobre mis defensas. En *terreno de confluencia de caminos*, consolidaría mis alianzas.

50. En *terreno vital*, trataría de asegurar un flujo continuo de provisiones. En *terreno difícil*, seguiría adelante por el camino.

51. En *terreno de encrucijada,* bloquearía cualquier forma de retirada.

52. En *terreno sin salida*, proclamaría ante mis soldados la imposibilidad de salvar sus vidas.

53. Porque el soldado que se encuentra rodeado tiene la firme disposición de ofrecer una obstinada resistencia, de luchar denodadamente cuando no hay otra salida para él y de obedecer prontamente cuando ha caído en peligro.

54. No podemos establecer alianzas con los príncipes vecinos hasta que no conozcamos cuáles son sus designios. No estaremos aptos para

guiar a un ejército a la pelea a menos que estemos familiarizados con la conformación del país, sus montañas y bosques, sus abismos y precipicios, sus pantanos y ciénagas. No podremos aprovechar las ventajas naturales de importancia a menos que utilicemos guías locales.

55. Cuando un príncipe guerrero ataca un estado poderoso, su don de mando se demuestra al evitar la concentración de fuerzas enemigas. Él intimida a sus oponentes y previene a sus aliados para que no se unan en su contra.

56. De tal manera, él no se esfuerza por aliarse con todos indiscriminadamente, ni tampoco fomenta el poder de otros estados. Lleva a cabo sus designios secretos, causando el temor de sus antagonistas. Es por eso que está capacitado para capturar sus ciudades y derrocar sus reinos.

57. Concede recompensas sin atenerte a las reglas, emite órdenes sin tener en cuenta lo dispuesto anteriormente y podrás manejar a un ejército completo como si se tratara de un solo hombre.

58. Confronta a tus soldados con el hecho real; nunca les dejes conocer tus designios. Cuando la perspectiva es brillante, ponla delante de sus ojos, pero no les informes nada cuando la situación sea sombría.

59. Coloca a tu armada en peligro mortal y sobrevivirá; sumérgela en situaciones desesperadas y saldrá airosa de ellas.

60. Porque es precisamente cuando una fuerza ha caído en desgracia que es capaz de dar un repentino giro hacia la victoria.

61. El éxito en la guerra se obtiene adaptándonos cuidadosamente al propósito del enemigo.

62. Permaneciendo con insistencia muy próximos a los flancos del enemigo, finalmente tendremos éxito en matar a su comandante en jefe.

63. A esto se le llama habilidad para lograr algo simplemente por pura astucia.

64. El día que tomes el mando, bloquea los pasos de frontera, destruye los registros oficiales y prohíbe el paso de emisarios.

65. Sé firme en la reunión del consejo para poder controlar la situación.

66. Si el enemigo deja una puerta abierta, debes apresurarte a entrar.

67. Anticípate a tu oponente apoderándote de lo que él más aprecia y sutilmente contribuirás a apurar su derrota.

68. Camina por el sendero de la ley y adáptate a tu enemigo hasta que puedas librar una batalla definitiva.

69. Llegado ese momento, al principio exhibe la timidez de una doncella hasta que el adversario te dé un respiro; luego emula la rapidez de una liebre en carrera y será demasiado tarde para que tu enemigo pueda oponerse.

XII. El Ataque por medio del Fuego.

Sun Tzu dijo:

1. Hay cinco maneras de atacar por medio del fuego. La primera es actuar contra las tropas en el campo de batalla; la segunda es quemar sus sitios de aprovisionamiento; la tercera es quemar los vehículos con sus pertenencias; la cuarta es incendiar sus arsenales y polvorines; la quinta es lanzar fuego contra el material, es decir, contra el aparato logístico.

2. Para llevar a cabo un ataque, debemos tener a mano los medios para hacerlo. El material para encender el fuego debería estar siempre a mano.

3. Existe un momento apropiado para realizar ataques con fuego, y días especiales para iniciar un incendio.

4. El momento apropiado es aquel en que el tiempo está seco; los días especiales son aquellos en los que la luna está en las constelaciones del Cedazo, La Muralla, Las Alas y La Plataforma del Carro de Combate.

5. Al atacar con fuego, uno debiera estar preparado para encontrarse con cinco posibles efectos:

6. *Primero*. Cuando se origina fuego dentro del campamento enemigo, responde inmediatamente con un ataque desde afuera.

7. *Segundo*. Si surge fuego, pero los soldados enemigos permanecen quietos, tómate tu tiempo y no ataques.

8. *Tercero*. Cuando la fuerza de las llamas ha llegado a su pico máximo, continúa con un ataque en caso de que esto fuera posible. De lo contrario, permanece donde estás.

9. *Cuarto.* Si fuera posible lanzarse al asalto con fuego desde afuera, no esperes que el fuego surja dentro de las filas enemigas para hacerlo; ordena tu ataque en un momento favorable.

10. *Quinto* Cuando enciendes una fogata, permanece a barlovento con respecto a ella. No ataques desde sotavento.

11. El viento que se levanta durante el día dura largo tiempo, pero una brisa nocturna pronto termina.

12. En todo ejército se deben conocer los cinco efectos que surgen del fuego, tienen que calcularse los movimientos de las estrellas y hay que mantenerse alerta para elegir los días apropiados para usarlo.

13. De ahí que aquellos que usan el fuego para reforzar su ataque muestran inteligencia; los que usan agua para el mismo fin, son fuertes.

14. Por medio del agua, un enemigo puede ser interceptado, pero no se deteriora su logística.

15. Infeliz de aquel que trata de ganar sus batallas y vencer en sus ataques sin cultivar el espíritu de iniciativa, porque el resultado es una pérdida de tiempo y un estancamiento general.

16. De ahí el dicho: El gobernante sabio hace planes con mucho tiempo de anticipación; el general eficiente cultiva sus recursos.

17. No te muevas a menos que veas una ventaja en hacerlo; no utilices tus tropas a menos que haya algo que ganar; no luches a menos que la situación sea crítica.

18. Ningún gobernante tendría que enviar a sus tropas al campo de batalla simplemente para cumplir su propio capricho; ningún general debiera entrar en batalla solamente por propio resentimiento.

19. Si estás en ventaja, dá un paso hacia delante, caso contrario, quédate donde estás.

20. El enojo puede, con el tiempo, transformarse en alegría; el fastidio puede dar lugar al bienestar.

21. Pero, así como un reino que ha sido destrozado alguna vez nunca puede volver a existir, un muerto no puede nunca volver a la vida.

22. Por consiguiente, el gobernante sabio es precavido y el buen general tiene mucho cuidado. Esta es la manera de mantener al país en paz y al ejército intacto.

XIII. El uso de espías

Sun Tzu dijo:

1. Reclutar un grupo de cien mil hombres y marchar grandes distancias con ellos conlleva una enorme pérdida de gente y un drenaje de los recursos del Estado. El gasto diario llegará a mil onzas de plata. Habrá conmoción en nuestra tierra y fuera de ella, y los hombres caerán exhaustos en los caminos. Una cantidad aproximada a setecientas mil familias estarán impedidas de trabajar.

2. Los ejércitos enemigos pueden enfrentarse por años, esforzándose por lograr la victoria que, por causa de una batalla decisiva, se decide en un solo día. Por todo ello, sería el más cruel de los jefes el que, dotado de hombres, sueldos y dinero, no se preocupara de adquirir información sobre el enemigo.

3. El que actúa de esta manera no es líder de ningún hombre, no representa ninguna ayuda para su soberano y no es el amo de la victoria.

4. Por lo tanto, lo que posibilita al soberano sabio y al buen general para que den el golpe, conquisten y logren cosas que están más allá del alcance de los hombres comunes, es el conocimiento previo.

5. Pero este conocimiento previo no puede surgir de la voluntad; no puede obtenerse inductivamente de la experiencia, ni por ningún cálculo deductivo.

6. El conocimiento de los planes del enemigo solamente se puede obtener de otros hombres.

7. De ahí el uso de espías, de los que hay cinco clases:

    a. *Espías locales*;
    b. *Espías infiltrados*;
    c. E*spías dobles;*
    d. *Espías falsos;*
    e. E*spías destacados.*

8. Cuando estas cinco clases de espías están todos trabajando, ninguno puede descubrir el sistema secreto. A esto se le llama

"manipulación divina de los hilos." Es la facultad más preciosa del soberano.

9. Tener *espías locales* significa emplear los servicios de los habitantes de un distrito.

10. Tener *espías infiltrados*, es tener oficiales del estado enemigo a sueldo.

11. Tener espías *dobles, es* apoderarse de los espías del enemigo y usarlos para nuestros propios fines.

12. Tener espías *falsos*, es realizar ciertas acciones abiertamente con el propósito de engañar y permitir que nuestros espías las conozcan y las reporten al enemigo.

13. Finalmente, los *espías destacados,* son aquellos que nos traen noticias del campamento enemigo.

14. Por consiguiente, con nadie en todo el ejército deberíamos mantener relaciones más estrechas que con los espías. Ningún otro debiera ser recompensado con más liberalidad. En ningún otro asunto se debería preservar más celosamente el secreto.

15. Los espías no pueden ser utilizados de una manera positiva sin una cierta sagacidad intuitiva.

16. Sólo el jefe que se distingue por su bondad y ecuanimidad sabe cómo dirigirlos.

17. Si el jefe no posee una sutil sagacidad, no puede estar seguro de la verdad de sus informaciones.

18. ¡Sea sutil! ¡Sea sutil! Y use a sus espías para todo tipo de asuntos.

19. Si una información secreta es divulgada por un espía antes del momento apropiado, debe enviárselo a la muerte junto con el hombre a quien el secreto fue revelado.

20. Así el propósito fuera aplastar a un ejército, atacar una ciudad o asesinar a un individuo, siempre es necesario comenzar por averiguar los nombres de los asistentes, los ayudantes de campo, los porteros y centinelas del general al mando. Nuestros espías deben ser comisionados para asegurarnos estos datos.

21. Los espías enemigos que han venido a vigilarnos deben ser buscados, tentados con sobornos, y provistos de un alojamiento confortable. De esta manera, se transformarán en *agentes dobles* a nuestro servicio.

22. Es a través de la información obtenida por el *espía doble,* que podemos hallar y emplear *espías locales* e *infiltrados.*

23. Es a través de su información, repito, que podemos lograr que el espía *falso* lleve revelaciones inexactas al enemigo.

24. Por último, es a través de su información que el *espía destacado,* puede ser utilizado para determinadas ocasiones.

25. El fin y propósito del espionaje en sus cinco variedades es el conocimiento del enemigo; éste conocimiento sólo puede derivarse, en primera instancia, de un *doble espía.* Es por eso que un *agente doble,* debe ser tratado con la mayor liberalidad.

26. Antiguamente, el surgimiento de la dinastía Yin se debió a I Chih, quien había servido bajo la dinastía Hsia. Del mismo modo, la aparición de la dinastía Chou fue debida a Lu Ya, quien había servido en la dinastía Yin.

27. Por lo tanto, solamente el gobernante sabio y el buen general usarán la mayor inteligencia del ejército para el propósito de espionaje y por lo tanto lograrán grandes resultados. Los espías son el elemento más importante de la guerra, porque de ellos depende la capacidad de la armada para realizar el más mínimo de los movimientos.

GUÍA DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN. Por Lázaro Droznes.

A continuación presentamos un cuestionario sobre las áreas básicas del mundo de los negocios: COMPETENCIA, MANAGEMENT, MARKETING y VENTAS.
El cuestionario no tiene respuestas correctas o incorrectas, sino que están diseñadas para disparar la reflexión sobre los temas planteados.

Luego de leer cada pregunta, haga y rápido repaso mental de los conceptos de Sun Tzu y responda la pregunta desde la óptica planteada por EL ARTE DE LA GUERRA.

LA COMPETENCIA

¿Cuál es la filosofía competitiva correcta?

- Es necesario tener un objetivo bien definido.
- Hay que considerar las reacciones de la gente.
- Es necesario usar siempre cualquier medio para tener éxito.

¿Por qué debería desarrollar sus habilidades competitivas?

- Para poder tener placer en el acto de competir.
- Para poder sobrevivir.
- Para controlar el tiempo.

¿Cuántos factores críticos determinan su éxito en situaciones competitivas?

- Hay un solo factor que determina el éxito.
- Hay pocos factores que determinan el éxito.
- Cada situación es diferente en términos de la cantidad de factores que determinan el éxito.

¿Que rol desempeña la competencia en la vida?
- Es uno de los más básicos y naturales impulsos vitales.
- Es una parte necesaria, pero displacentera de la vida.
- La habilidad para competir es la destreza más importante en la vida.

¿Cómo afecta el tipo de competencia su probabilidad de éxito?

- Mayor es la competencia, más exitoso se puede ser.

- No se puede elegir siempre el tipo de competencia a enfrentar.
- El éxito depende de la elección de los tipos correctos de competencia.

¿Cuál es el propósito del análisis de la competencia?

- Para identificar las fortalezas y debilidades propias.
- Para definir las acciones correctas.
- Para identificar las acciones incorrectas.

¿Cuál es el elemento más importante de los métodos que Ud. utiliza?

- Se debe usar consistentemente los mismo métodos para obtener los mismos resultados.
- Cada situación define la metodología más adecuada.
- Los métodos deben ser coherentes con su filosofía competitiva.

¿Qué información es la más relevante para evaluar su situación?

- La relacionada con la diferencia en relación con situaciones anteriores.
- La relacionada con la comparación entre su empresa y la competencia.
- Lo nuevo y no reconocible en la situación.

¿Cómo reconoce la oportunidad en que el éxito es seguro?

- Su competidor está confundido respecto de la situación.
- Las ventajas sobre la competencia son obvias para Uds. Y para la competencia.
- Las ventajas suyas son obvias para Ud. pero no para la competencia.

¿Cuál la habilidad de comunicación más importante para competir?

- Persuasión.
- Autopromoción.
- Capacidad de escuchar.

¿Cómo debe reaccionar cuando recibe información sobre la competencia?

- Accionar para conservarlo fuera del equilibrio.
- Ignorar la información recibida.
- Demostrar que sabe tanto como la competencia.

¿Cuál es el tema más importante a considerar al tomar la decisión de ingresar en un mercado competitivo?

- Sus objetivos.
- Cómo asegurar una ventaja.
- Cómo perjudicar a la competencia.

¿Cómo describiría a la mejor manera de ataque a la competencia?

- Engañar a la competencia.
- Sorprender a la competencia.
- Socavar las fortalezas del competidor.

¿Cuál es la mejor estrategia para tener éxito en una campaña competitiva?

- Construir fortalezas y recursos lentamente.
- Moverse rápidamente y evitar confrontaciones directas.
- Prepararse para una campaña larga y costosa.

¿Cuál es el punto de partida en su habilidad para triunfar?

- Su conocimiento.
- Su fuerza.
- Su liderazgo.

¿Cómo se puede minimizar el riesgo de competir?

- Eligiendo campañas que se deciden rápidamente.
- Acotar los objetivos.
- Elegir con cuidado a los competidores.
-

¿Cómo afectan sus decisiones el factor de la distancia geográfica?

- Ud. quiere competir en el área geográfica más amplia posible.
- Quiere competir localmente, en áreas cercanas.
- Toda competencia es global porque los mercados lo son.

Cuando ha perdido la iniciativa en la competencia, ¿cómo se puede recuperar?

- No se puede recuperar la iniciativa una vez perdida.
- Sólo hay que ser más inteligente que la competencia.

- Debe ser paciente y esperar la oportunidad de lograr ventajas.

¿ Qué competencia es la más importante para el éxito a largo plazo?

- Competencias por la participación de mercado.
- Competencia por el posicionamiento en la mente del cliente.
- Competencia por una posición dominante en el mercado.

¿Cómo es mejor manejar los costos de la competencia que afectan el resultado final?

- Manteniendo los gastos muy bajos.
- Manteniendo los costos del competidor muy altos.
- Tomando recursos de la competencia.

LA COMPETENCIA Y EL MANAGEMENT

¿Porqué la filosofía de management es importante?

- Porque su gente necesita un objetivo compartido.
- Porque permite anticipar el futuro.
- Porque los clientes necesitan comprender a su compañía.

Si debería describir el management con una sola palabra, ¿cuál usaría?

- Controla las percepciones.
- Superar a la competencia.
- Descubrir oportunidades.

¿Cuál es la manera más importante del personal de satisfacer las necesidades de la organización?

- Realizar el trabajo que la gerencia les asigna.
- Contribuir significativamente al valor creado por la organización.

¿Cuántos factores son necesarios para analizar una organización?

- Sólo hace falta dominar el análisis del personal.
- Sólo un conjunto reducido de factores.
- Cada organización es diferente para determinan los factores de éxito.

¿Qué se debe cuestionar en el pensamiento de la organización?

- Todo.
- La filosofía no es cuestionable.
- Las habilidades gerenciales necesarias.

¿Cómo la compresión de la competencia es de ayuda para el gerente?

- Ayuda a entender sus fortalezas y oportunidades.
- Incrementa las opciones para tomar decisiones.
- Ayuda a compensar sus debilidades.

¿Cómo identifica las prioridades criticas en una situación?

- Comparando sus habilidades con la competencia en cada área crítica.
- Todos los factores críticos son de alta prioridad.
- La filosofía es más importante que los procesos.

¿Qué es lo importante cuando tomas decisiones?

- Se debe usar siempre el mismo proceso de toma de decisiones para obtener los mismos resultados.
- Las necesidades del cliente determinan sus decisiones.
- Las decisiones deben ser consistentes con su filosofía.

Si tuviese que describir la gerencia con una sola palabra, ¿Cómo lo haría?

- Ayudar a los clientes a percibir el valor de su producto.
- Inspirar a su gente para el éxito.
- Superar a la competencia.

¿Cómo elegiría una organización para trabajar en ella?

- Elige una organización con muchas fortalezas.
- Elige una organización con pocas debilidades.
- Elige una organización con compromiso emocional.

¿Con qué frecuencia Ud. quiere usar la emoción en la organización?

- Debe usar el estímulo emocional muy ocasionalmente.
- Debe utilizar las emociones de la gente cuando la oportunidad surge.

- Siempre es bueno involucrar emocionalmente a la gente.

¿Cómo utiliza Ud. Los sentimientos de la gente para liderar?

- Encuentra una manera de utilizar el poder de las emociones.
- Trata de contrarrestar las emociones.
- Trata de reforzar las emociones positivas y contrarrestar las negativas.

¿ Cuál el verdadero valor del análisis competitivo?

- Potenciar La fortaleza de la organización.
- Permitir tomar decisiones en el momento adecuado.
- Prevenir errores.

¿Cuál es el factor más importante a considerar al tomar decisiones sobre nuevos proyectos?

- Sus objetivos.
- Cómo asegurarse una ventaja.
- Cómo debilitar a la competencia.

¿Cuál es la mejor estrategia para asegurar el éxito de un nuevo proyecto?

- Realizar un plan detallado para enfrentar futuras contingencias.
- Construir el proyecto lentamente, con tiempo.
- Definir todos los procedimientos y prácticas en detalle.

¿Cómo puede minimizar Ud. Los riesgos en un ambiente competitivo

- Realizar los cambios rápidamente.
- Limitar los objetivos.
- Elegir cuidadosamente a los competidores.

En caso de que sus decisiones lo lleven a perder la iniciativa, ¿qué puede hacer para recuperarla?

- Una ver perdida, la iniciativa no se puede recuperar.
- Sólo hay que ser más inteligente que la competencia.
- Hay que tener paciencia para volver la organización a su foco.

¿Cómo puede minimizar los riesgos de la toma de decisiones?

- Obteniendo más recursos que los que Ud. cree necesitar.

- Dejar de preocuparse en ganancias y perdidas.
- Mantener los costos bajos y a la organización productiva.

¿Que clase de ingreso es más valiosa?

- Ingreso proveniente de relaciones a largo plazo.
- Ingreso que puede obtenerse hoy mismo.
- Ingreso que genera oportunidades de ingreso futuras.

¿Cómo afectan las distancias geográficas a una organización?

- Ud. necesita mantener unidas a las partes de su organización.
- En una moderna economía todas las organizaciones son globales.
- La distancia no cuenta en el desarrollo de una organización.

¿Cómo puede su organización encontrar el éxito competitivo?

- Creando un valor abrumador.
- Copiando los métodos de la competencia.
- Conservando felices a los empleados.

¿Cuál es el mejor modo de conquistar la confianza de su gente?

- Buscar la excelencia.
- Compartir la propiedad.
- Ser exitoso.

LA COMPETENCIA Y EL MARKETING

¿Cuál es la mejor filosofía de marketing?

- Ser mejor que la competencia.
- Tener una misión.
- Identificar un mercado objetivo.

¿Cuál es la llave para una carrera exitosa de marketing?

- Confiar en las relaciones con su gente.
- Elegir a la compañía correcta.
- Hace los análisis adecuados y actuar en consecuencia.
-

¿Cuántos factores determinan su éxito en marketing competitivo?

- Hay una sola destreza fundamental que es necesario dominar.
- Hay un conjunto limitado de factores que determinan el éxito.
- Cada situación es diferente respecto de la cantidad de factores clave para el éxito.
-

¿Para qué debería Ud. desarrollar destrezas en el marketing competitivo?

- Para disfrutar el marketing.
- Para sobrevivir.
- Para entender mejor la naturaleza del éxito.

¿Qué procesos deberían usar para el marketing?

- Cada situación define los métodos correctos a ser utilizados.
- La filosofía de marketing determina los métodos correctos.
- Es necesario tomar atajos para acelerar el proceso de marketing.

¿Cómo obtiene la información relevante para los análisis de marketing?

- Se concentra en la diferencia con situaciones pasadas de marketing.
- Enfoca en la comparación con el marketing de la competencia.
- Cuestiona su filosofía, liderazgo y métodos de trabajo.

¿Cuál es el propósito del análisis de marketing?

- Comprender su posición relativa en el mercado.
- Determinar las acciones correctas.
- Entender la naturaleza del mercado.

¿Cómo afecta sus probabilidades de éxito la selección del mercado objetivo?

- Cuánto mayor es el mercado, mayores son las probabilidades de éxito.
- No siempre se puede elegir el mercado.
- El éxito requiere elegir el mercado adecuado.

¿Cómo debe reaccionar a la situación de su competencia?

- Debe aprovechar sus fortalezas en beneficio propio.
- Debe ignorar a la competencia y enfocarse en los mercados.
- Debe divulgar sus debilidades en todo le mercado.

¿Cuál es la habilidad de comunicación más importante para un gerente de marketing?

- Publicidad
- Posicionamiento de producto
- Escuchar

¿Cómo puede identificar un nicho de mercado donde hay seguridad de éxito?

- Copiar a otros que han sido exitosos en ese mercado.
- Puede percibir con claridad que será el líder natural en ese mercado.
- El mercado es suficientemente grande para permitirle adquirir una porción del mercado.

¿Cómo puede crear un mercado en donde puede ganarle a la competencia?

- Puede construir el mercado lentamente sin dar muchas noticias.
- Desarrollar un plan que permite construir un mercado paso a paso.
- Ud. No puede crear un mercado, sólo descubrir nichos.

¿Puede reconvertir una campaña con dificultades siendo inteligente y creativo?

- No una vez que se ha perdido la iniciativa.
- Usted puede potenciar las inversiones ya realizadas.
- Puede seguir manteniendo el foco en el mercado.

¿Qué clase de campaña de marketing debe evitar siempre?

- La que cuesta mucho dinero.
- La que requiere muchos recursos.
- La que no desarrolla conciencia de producto.

¿Cuál es el principal criterio que utiliza para elegir un mercado?

- Cuánto tiempo el mercado seguirá siendo lucrativo.
- El número de competidores en el mercado.
- Con qué rapidez comenzará a generar ganancias.

¿Cómo afecta su decisión la cantidad e competidores en el mercado?

- Muchos competidores indican un mercado rico.
- Muchos competidores indican que puede ganar mercado a costa de los más débiles.
- Un mercado con pocos competidores indican que hay muchos clientes insatisfechos.

¿Cómo identifica a los mejores mercados potenciales?

- Identifica grupos que pueden ser contactados con pocos gastos.
- Identifica grupos q los que ya está vendiendo actualmente.
- Se expande en nuevos mercados geográficos y con nuevos productos.

¿Qué influencia tiene sobre la elección del mercado el costo de la publicidad en medios masivos?

- Los costos de los medio s deben ser proporcionales al tamaño del mercado.
- Lo que Ud. Paga es lo que recibe.
- La selección de los medios adecuados es más importante que su costo.

¿Cómo puede minimizar los riesgos de una campaña de marketing?

- Compitiendo mas agresivamente.
- Compitiendo sólo con cautela.
- Invirtiendo sólo cuando es necesario.

¿Cómo debe reaccionar frente a los riesgos potenciales de una campaña de marketing?

- Debe ser más cuidadoso.
- Debe esta mas seguro del éxito de la campaña.
- Debe estar más inseguro acerca del éxito de la campaña.

LA COMPETENCIA Y LAS VENTAS

¿Cuál es la filosofía de ventas correcta?

- Siempre trate de cerrar la venta.
- Comparta siempre los objetivos de su cliente.
- El cliente siempre tiene razón.

¿Cuantos factores determinan su éxito en las ventas?

- Un puñado de factores determina su éxito.
- Hay docenas de factores determinan el éxito.
- Cada situación es distinta en relación con los factores de éxito.

¿Por qué quiere Ud. desarrollar habilidades como vendedor?

- Porqué siempre es fácil encontrar trabajos en ventas.
- Porque quiere ser exitoso.
- Porque un vendedor puede controlar su tiempo.
-

¿Cómo afecta el mercados su éxito como vendedor?

- Un buen vendedor tiene éxito en cualquier tipo de mercado.
- Todos los mercados parecen difíciles al comienzo, pero son simples en realidad.
- Elegir el mercado correcto es parte del trabajo del vendedor.

¿Qué es lo más importante en su proceso de ventas?

- Usar consistentemente el mismo proceso para conseguir los mismos resultados.
- Su filosofía de ventas debe guiar el proceso de ventas.
- Debe estar en condiciones de saltear etapas del proceso para acelerar la venta.

¿Cuál es la habilidad de comunicación más importante para un vendedor?

- Persuasión.
- Demostración
- Capacidad de escucha.

¿ Cómo sabe cuando tiene suficiente información para hacer la venta?

- Cuando conoce al que toma las decisiones, su presupuesto y sus puntos débiles.
- Cuando conoce el tiempo correcto, el proceso adecuado, los factores claves y más que la competencia.
- Cuando ve las señales que indican que es tiempo de cerrar la venta.

¿ Cuál es la pregunta crítica que debe formularse antes de comenzar cada proceso de ventas?

- ¿El cliente desea su producto?
- ¿Esta venta generará mas ingresos que cualquier otra oportunidad?
- Cuando compara todos los factores, ¿puede superar a la competencial?

¿Dónde encuentra a los mejores clientes potenciales?

- Entre los clientes de su competencia.
- En un nuevo territorio.
- En los que encuentran nuevos usos para sus productos.

¿Si tuviese que describir las ventas con una frase, cuál usaría?

- Ayudar a los clientes a percibir el valor de sus productos
- Controlar las percepciones del diente
- Demostrar el valor de sus productos

¿Debe siempre tener la misma actitud emocional cuando vende?

- Debe ser siempre positivo y optimista
- Su actitud debe ser consistente para inspirar confianza en el cliente.
- Su actitud cambiará, y debe ser consciente de ello.

¿Que participación tiene sus emociones en el proceso de ventas?

- Debe conservar las emociones fuera del proceso de ventas.
- Debe ser honesto sobre como se siente.
- Debe mostrar lo opuesto a lo que está sintiendo.

¿Cómo debe Ud. Tratar los sentimientos del cliente durante el proceso de ventas?

- Debe encontrar una manera de utilizar sus emociones.
- Debe intentar contrarrestar sus emociones.
- Debe intentar alentar sus emociones

.

¿Cuándo pide la orden para cerrar la venta?

- Al final del proceso de ventas.
- Durante todo el proceso de ventas.

- Cuando el cliente lo espera.

¿Qué ingresos por comisiones son de mayor valor?

- Las que provienen de clientes a largo plazo.
- Las que crean mayores oportunidades de venta.
- Las que traen un nuevo cliente.

¿Cuál es la mejor manera de mejorar el interés en su producto?

- Debe ofrecer un buen valor por su dinero.
- Debe conseguir que la gente hable sobre su producto.
- Debe tener una presentación muy adecuada.

¿Cuál es el beneficio más importante del análisis de ventas?

- Permite priorizar sus acciones.
- Permite seguir con el plan trazado.
- Previene errores.

¿Cómo puede recuperarse de un comienzo lento en un nuevo trabajo?

- No puede recuperarse de un comienzo lento.
- Debe comenzar a tener foco en sus mejores clientes potenciales?
- Debe evitar el pánico y desarrollar paciencia.

¿Cuál es la mejor manera de asegurar un éxito personal en un nuevo trabajo?

- Construir con paciencia un territorio y ventas.
- Encontrar un modo rápido de generar ingresos.
- Preparase emocionalmente y financieramente para un período sin ventas.

¿Cómo maximiza Ud. su éxito en las ventas?

- Invirtiendo mas tiempo en su trabajo.
- Teniendo mas clientes potenciales que los que Ud. piensa que necesita.
- Expandiendo el territorio de ventas.